

Les rapports linguistiques à l'Hydro-Québec

Roger Chartier

Dans cet article l'auteur fait état des résultats d'une recherche, entreprise par le Département de sociologie de l'Université de Montréal, portant sur les rapports linguistiques à l'Hydro-Québec. Après une analyse de la composition du groupe de langue française et du groupe de langue anglaise au niveau de la direction et de la maîtrise avant et après la nationalisation, l'auteur présente les initiatives entreprises à la suite de cette recherche.

La seconde phase de la nationalisation des entreprises d'énergie électrique s'est amorcée le 1er mai 1963 au Québec. L'Hydro-Québec a du même coup plus que doublé ses effectifs humains dans l'exploitation permanente et agrandi son territoire, jusque là massivement métropolitain, aux dimensions de la Province. Mais pour cette entreprise d'Etat, la récente nationalisation a signifié beaucoup plus un *changement de nature* qu'un accroissement de dimensions. Elle a dû, en très peu de temps, se redéfinir sous tous ses aspects et se réadapter globalement à des situations constamment nouvelles. Bref, presque tous les gestes qu'elle a posés depuis deux ans s'expliquent d'une manière ou d'une autre par la nationalisation.

Il est symptomatique, dans ce contexte de bouleversement total, qu'un mois à peine après la nationalisation officielle, la Commission hydroélectrique de Québec ait demandé au Département de sociologie de l'Université de Montréal de mener une recherche sur les rapports linguistiques en son sein, et plus spécialement au niveau du personnel d'encadrement, composé de 312 dirigeants et de 1,510 agents de maîtrise. A la suite d'une étude sérieuse des structures de l'Hydro et des filiales, d'entretiens nombreux et prolongés, ainsi que de compilations statistiques détaillées, les sociologues Jacques Brazeau et Jacques Dofny

CHARTIER, ROGER, M.Sc.soc., directeur général du personnel de la Commission hydroélectrique de Québec, études de doctorat en sociologie à l'Université de Chicago.

produisirent, en mai 1964, un rapport « exploratoire » sur « Les communications linguistiques à l'Hydro-Québec ».

Ce sont les éléments essentiels de ce rapport que cette communication entend synthétiser; celle-ci a bénéficié de discussions subséquentes avec les auteurs et d'une première synthèse effectuée par M. André Thibault, sociologue au service de l'Hydro-Québec.

Rappel historique

Certains rappels historiques ne seront pas superflus pour la bonne intelligence de la situation linguistique présente à l'Hydro-Québec. En 1944, quand se forme cette régie d'Etat à partir de la Montreal Light, Heat and Power et de la Beauharnois Electric, le personnel d'encadrement et technique est très majoritairement anglophone, et la langue officielle de communication est l'anglais. Les universités de langue française forment peu d'ingénieurs, surtout dans les domaines de l'électricité et de la mécanique. Quoi qu'il en soit, la tradition dans l'embauche et la langue de travail jouent au moins autant que la formation technique pour fixer la division du travail entre les deux groupes ethniques dans l'entreprise.

La première phase de la nationalisation n'a que *lentement* modifié la langue et la composition ethnique des cadres. Les premiers Canadiens français à ce niveau font leur apprentissage sous des supérieurs anglophones, et donc parlent la langue de ces derniers. Il faudra attendre qu'ils se multiplient et montent dans la hiérarchie pour que graduellement on atteigne à une utilisation égale du français et de l'anglais, puis à une domination du premier sur le second. L'essor remarquable de la construction de barrages, de centrales et de postes de transformation au cours des années '50 et la multiplication concomitante des ingénieurs en électricité et en mécanique de langue française expliquent cette évolution, de même que la croissance globale de l'entreprise, dont le rythme dépasse les possibilités d'absorption des cadres anglophones. La succession ethnique entraîne ainsi des enclaves linguistiques majoritairement francophones et qui gagnent constamment en importance par rapport aux secteurs anglophones. Au début des années '60, l'Hydro décide d'agir comme son propre constructeur de barrages, de centrales et de lignes de transport dans la plupart des cas, à Carillon, à Manicouagan, aux Outardes et ailleurs. Ainsi, le français devient langue dominante, sur les chantiers d'abord puis au Siège social.

La nationalisation seconde manière, pour sa part, a introduit dans ce tableau linguistique un personnel d'encadrement présentant souvent une répartition différente et habitué à des façons de faire différentes. Cette assertion vaut de manière éminente pour la Gatineau Power et la Northern Quebec Power, un peu moins pour la Shawinigan et la Southern; Quebec Power, au contraire, est presque entièrement francophone; et, au niveau du personnel qui nous occupe ici, la Compagnie électrique du Saguenay et la Compagnie de pouvoir du Bas St-Laurent n'utilisent que le français. Comme bilan global, donc, le français domine avec la seconde nationalisation; la situation exige une nouvelle définition et, possiblement, une ligne de conduite linguistique plus claire que le laissez-faire traditionnel.

Définition du problème psycho-sociologique

Une telle ligne de conduite peut être parfaitement utilitaire et pragmatique, sans s'embarasser d'idéologies de conquête culturelle ou de nationalisme échevelé: l'entreprise doit, pour des motifs éminemment pratiques, assurer son fonctionnement efficace grâce à des communications fluides. Toutefois, il faut bien voir que le microcosme Hydro-Québec occupe une position privilégiée dans le macrocosme québécois. Les problèmes de communication à l'Hydro débordent largement les cadres de cette entreprise. Comment, en effet, détacher l'Hydro linguistique de son univers technique et économique? Sans compter que les membres de chacun des deux groupes ethniques sont liés par des attitudes et des objectifs socio-culturels sur un plan global dont l'Hydro-Québec n'est qu'un lieu privilégié d'application.

Une ligne de conduite linguistique d'entreprise suppose, on le conçoit, divers niveaux d'analyse; faute de temps, je ne ferai que les énumérer pour bien souligner la complexité du problème:

- 1 — Au plan *technique*, quels impératifs imposent dans tel ou tel secteur telle langue de travail? L'entreprise, on l'a vu, s'alimente à l'extérieur et produit pour l'extérieur: quels seront donc les modes, la fréquence et la direction de ces échanges linguistiques?
- 2 — Les « impératifs techniques » sont objet de jugements de valeur, de prises de position personnelles sur des questions plus générales, d'efforts d'équilibre, de conflits d'intérêts et de lutte pour le pouvoir. En d'autres termes, toute modification à une ligne de conduite

linguistique affecte directement les positions établies et les « droits acquis » selon la division ethnique.

- 3 — Des choix justifiables techniquement sont marqués par une certaine vision de l'avenir; ainsi, la nationalisation généralisée étant désormais un fait accompli, la résistance au français perd appui et justification chez le cadre canadien-anglais qui souhaite poursuivre sa carrière à l'Hydro-Québec.
- 4 — Enfin, c'est le choix des zones les plus importantes stratégiquement pour la mise en application de la ligne de conduite linguistique qui en conditionne la réussite; et cette réussite dépend du besoin ressenti et du désir manifesté par chaque individu.

Les renseignements statistiques

Avant d'établir une ligne de conduite linguistique à l'Hydro-Québec, il importait d'abord de connaître les faits statistiques, les dimensions numériques du problème de la diversité linguistique et la répartition géographique des principaux flots-problèmes, *au niveau de la direction et de la maîtrise*, selon les diverses entreprises et les différents services en leur sein. Divers tableaux statistiques annexés à cette communication reflèteront la réalité statistique. Je me contenterai à ce stade d'en souligner les aspects les plus révélateurs.

Dans l'Hydro originelle d'avant le 1er mai 1963, le personnel d'encadrement (direction et maîtrise) était francophone dans la proportion de 86% (72% au niveau de la direction et 88% à celui de la maîtrise). Ces proportions ont été sensiblement modifiées par la nationalisation. *Dans l'Hydro-Québec provinciale*, 77% des effectifs d'encadrement sont francophones, ce qui représente une baisse de 9%; de 72%, cette proportion est passée à seulement 53% au niveau de la direction; enfin, elle a baissé de 88% à 82% pour le personnel de maîtrise. C'est donc surtout au niveau de la direction que l'Hydro-Québec désormais provinciale présente une dominance francophone nettement moins accusée: d'un avantage numérique confortable, on est passé à une majorité presque nominale.

Si maintenant on décompose ce tableau général *selon les entreprises*, on découvre un ensemble de situations nettement différenciées. Dans le secteur francophone de l'Hydro provinciale, l'ancienne Hydro, avec

sa majorité francophone de 86%, se range assez bien avec la Compagnie de pouvoir du Bas St-Laurent et la Compagnie électrique du Saguenay, francophones à 100%, ainsi qu'avec la Quebec Power, francophone à 93% aux niveaux qui nous intéressent ici. Les quatre autres entreprises constituent un secteur majoritairement anglophone au niveau de la direction, et majoritairement francophone (quoique moindre que dans les quatre premières entreprises) dans les postes de maîtrise. Ainsi, la Shawinigan est francophone à 62% (28% à la direction et 71% à la maîtrise), la Southern est francophone à 60% (45% à la direction et 66% à la maîtrise), la Gatineau est francophone à 57% (10% à la direction et 63% à la maîtrise), et enfin la Northern est francophone à 45% (0% à la direction et 56% à la maîtrise).

On arrive à des conclusions semblables si l'on prend comme base le *secteur d'activité* à l'échelle provinciale. A un extrême, on trouve dans les services de génie un tiers des dirigeants qui sont francophones; la proportion pour les agents de maîtrise y est de 70%. A l'autre extrême, on trouve dans les services du personnel 5/6 ièmes des dirigeants qui sont francophones; la proportion pour la maîtrise y dépasse 90%. Dans les autres services, une légère majorité des dirigeants sont francophones, alors que plus des 4/5 ièmes des agents de maîtrise le sont.

Ces différences linguistiques selon la géographie et le secteur d'activité ne sont pas sans relations avec *les différences de « génération »*. Dans l'ensemble, plus de francophones sont entrés en service après 1945 qu'avant cette date; l'inverse s'est produit chez les anglophones. De même, dans les entreprises fortement francophones (y compris l'ancienne Hydro), les trois quarts du personnel d'encadrement sont entrés en service après 1945, alors que cette proportion est inférieure à 50% dans les entreprises où la direction est à majorité anglophone. Le temps et les changements ont donc nettement joué à l'avantage du groupe francophone, alors que la stabilité a favorisé le groupe anglophone.

Quant aux *antécédents académiques* du personnel d'encadrement de l'Hydro provinciale, ils se comparent assez bien d'un groupe à l'autre, indépendamment de la langue. Une proportion de 36% de ce personnel possèdent un grade universitaire (65% à la direction et 30% à la maîtrise).

Enfin, parmi tous les anglophones des niveaux de direction ou de maîtrise dans l'Hydro provinciale, 200 disent parler le français peu ou

pas, 200 le bien parler, et 27 le parler très bien. Dans le secteur francophone (Hydro-Québec ancienne et trois autres entreprises), la majorité des anglophones disent bien parler le français. Dans le secteur anglophone, la majorité affirment parler le français peu ou pas; cette majorité est plus forte à la direction qu'à la maîtrise.

Opinions et attitudes

Les enquêteurs, lors d'entrevues patientes, ont cherché à dépasser le plan des chiffres en levant le voile sur les opinions et les attitudes linguistiques du personnel d'encadrement de l'Hydro provinciale. Au delà des dimensions « physiques » du problème des langues à l'Hydro, ce sont des êtres humains qui vivent et qui sentent, qui définissent ce problème selon leurs attitudes, leurs intérêts et leurs objectifs.

Les chercheurs ont surtout recueilli des opinions sur la valeur de chaque langue dans le monde industriel, et plus particulièrement celui de l'électricité, dans un contexte nord-américain. D'une manière générale, les cadres de l'ancienne Hydro et des entreprises nettement francophones, témoins d'un effort intensif de valorisation du français technique et administratif depuis quelques années, estiment qu'il est aussi possible et avantageux d'utiliser le français que l'anglais dans le déroulement quotidien de la vie de l'entreprise. Plusieurs voient même un avantage supérieur, au plan strict de l'efficacité, au fait d'utiliser couramment la langue de la majorité. D'autre part, plusieurs anglophones (et des francophones qui ont fait carrière dans des entreprises majoritairement anglophones) de filiales comme la Shawinigan, la Southern, la Gatineau et la Northern croient plutôt que l'anglais est décidément la langue des affaires et de l'industrie en Amérique du Nord, et donc que les efforts de refrancisation sont utopiques ou peuvent conduire à une situation peu désirable; selon certains, il est impossible de refranciser le travail des techniciens, même au plan des communications *internes*, à cause du contexte extérieur global.

Quant aux communications *externes*, tous s'accordent à dire qu'il faut respecter la langue du client et que, pour longtemps encore, il faudra que l'Hydro utilise l'anglais auprès de certains de ses grands fournisseurs d'outillage ou de matériaux. Certains insistent alors sur le besoin de maintenir et de recruter des éléments anglophones, ou au moins bilingues, dans l'Hydro provinciale, de bien traiter le personnel

dont la langue maternelle est l'anglais, et même de désigner un commissaire de langue maternelle anglaise.

Plusieurs ont donné leur définition du bilinguisme, en insistant sur ses nombreuses modalités possibles et sur son utilité pour l'Hydro provinciale, « menacée » de devenir uniquement francophone. L'idéal, bien sûr, est de bien lire, écrire, comprendre et parler les deux langues, dans cet ordre de progression et de difficulté. Avant d'y atteindre, toutefois, on souhaite que chacun puisse au moins lire et comprendre deux langues, de sorte qu'il soit possible de s'exprimer verbalement ou par écrit dans la langue qu'on possède le mieux, avec la certitude d'être compris par un collègue de l'autre langue qui, lui, agira de même.

Les attitudes des deux groupes ethniques, au niveau des cadres et à l'égard de l'intégration des filiales dans l'Hydro-Québec, se sont exprimées avec franchise. Chez plusieurs anglophones venant des filiales, les enquêteurs ont constaté un fort sentiment d'insécurité devant l'avenir inconnu, et une certaine anxiété de voir leur entreprise perdre sa personnalité dans un grand tout et son efficacité dans une régie d'Etat où ils redoutent les interventions politiques, les distinctions injustes, les représailles, l'impersonnalité, la perte de leurs droits acquis et la « mé-salliance ».

Plusieurs francophones des mêmes filiales ont au contraire manifesté un sentiment de satisfaction et d'espoir devant le fait de la nationalisation. Ils croient que dans une entreprise majoritairement française, leurs chances d'avancement seront accrues. Faut-il ajouter que certains francophones de l'ancienne Hydro craignent que l'intégration leur amène de nouveaux concurrents, alors que leurs perspectives de carrière leur paraissent jusque là assez sûres.

Les suites du rapport Brazeau-Dofny

Les enquêteurs préconisaient une ligne de conduite linguistique clairement définie pour l'Hydro-Québec provinciale, afin de perfectionner, d'encadrer, d'accélérer le processus naturel plus haut décrit en lui enlevant certains irritants. Ils entrevoyaient immédiatement une nette priorité du français dans le secteur francophone de l'ancienne Hydro, du Saguenay, de Québec et du Bas-St-Laurent, ce qui n'exclurait pas l'usage de l'anglais dans les communications externes où cette langue serait nécessaire. Pour le secteur anglophone (Shawinigan, Southern,

Gatineau et Northern), les chercheurs prévoyaient une phase intermédiaire et transitoire de bilinguisme systématique: exigence du français à l'embauche, services de traduction élaborés, puis enfin, préférence indiquée pour les notes de service et les rapports de travail en français et mutations d'une région à l'autre qui favoriseraient un meilleur français plus totalement utilisé. Mais surtout, les sociologues proposèrent des cours intensifs de français pour le personnel supérieur anglophone, afin d'atteindre à un bilinguisme *minimal* qui permettrait à chacun de s'exprimer dans sa langue avec l'espoir d'être compris de l'autre.

Dès septembre dernier, pour la région métropolitaine, et octobre 1964, pour la région de Hull, la Commission hydroélectrique de Québec sanctionnait des cours *intra-muros* de français selon la méthode éprouvée « Voix et images de France », qui a été mise au point par le Centre de recherches et de diffusion du français de Saint-Cloud, en France. Elle eut recours aux meilleurs professeurs de ce Centre et n'épargna rien pour assurer aux « élèves » le meilleur outillage et l'ambiance la plus favorable.

Absolument tous les dirigeants anglophones répondirent favorablement à l'invitation de la Commission, formulée en termes aussi peu obligatoires que possible. A Montréal, 171 élèves de l'ancienne Hydro et de la Shawinigan surtout et également, puis de la Southern ont déjà suivi ou sont à suivre le cours élémentaire de 300, 90 ou 60 heures selon leurs besoins; un cours plus raffiné suivra en temps opportun pour ceux qui en manifesteront le besoin et le désir. A Hull, un dirigeant demanda par écrit pour lui et ses collègues le même avantage dans les termes suivants:

« It is obvious from official pronouncements made by Hydro-Quebec and my observations of the working of committees and discussions that a thorough knowledge of the French language is essential for efficient conduct of business within Hydro-Québec and its affiliates. It is also obvious that it would not be possible for anyone who is not familiar with French to receive promotions that his other abilities might entitle him to. If the Gatineau Power Company employees are not provided with the same opportunities for learning the French language, they will be at a disadvantage compared to other Hydro-Quebec and affiliated employees ».

Cette chance lui fut accordée, ainsi qu'à ses collègues, de sorte qu'aujourd'hui 37 dirigeants de cette région ont suivi ou suivent un cours intensif de 30 semaines, au rythme de 28 heures par semaine. A Shawinigan Falls, environ 25 dirigeants de la Shawinigan suivront ces cours prochainement. Diverses entrevues ont permis de constater l'enthousiasme des élèves et les effets remarquables de la méthode de Saint-Cloud (dispensée par trois professeurs à plein temps) sur leur aptitude à s'exprimer presque couramment en français, et sans fausse gêne.

Un autre événement est survenu, qui pourra avoir une influence considérable sur la situation linguistique. L'Hydro-Québec a en effet procédé à une restructuration administrative et géographique fondamentale qui brisera sous peu, à toutes fins pratiques, les unités sociales formées jusqu'à maintenant par l'ancienne Hydro et les filiales en les remplaçant par de nouveaux regroupements construits sur une base géographique plus rationnelle. L'assignation du personnel dans ces nouvelles unités régionales n'est pas encore complétée. Elle influera certes sur les proportions de membres de chaque groupe ethnique qui seront appelés à travailler ensemble. Il y aura là matière à des observations aussi intéressantes qu'importantes stratégiquement.

Perspectives de recherche future

La partie statistique de cette recherche a permis la cueillette et la mise sur fiche, pour utilisation dans l'ordinateur, de nombreux renseignements personnels sur le personnel d'encadrement de l'Hydro provinciale; on n'a pas tiré tout le parti possible de ces renseignements. Or, une analyse attentive de toutes ces données peut jeter une lumière fort instructive sur les facteurs qui ont pu influencer sur la carrière antérieure des cadres, sur la relation entre langue, niveau hiérarchique, service et grade universitaire, entre langue et *toute* la scolarité, niveau hiérarchique et ancienneté, entre langue et mode de compétence et d'autorité, et ainsi de suite.

Les données recueillies pourront aider la Commission à prévoir la composition de ses cadres supérieurs dans un certain nombre d'années, et à définir sa ligne de conduite en matière de recrutement et de promotion de ses cadres à partir de la réalité observée et du visage qu'elle entend se donner.

Au plan de la recherche, toujours, il convient d'évaluer concrètement les résultats des cours de français, tant du côté linguistique que de celui des attitudes nouvelles à l'égard de la culture et du fait français; les anciens « élèves » utilisent-ils davantage le français à leur travail, et avec quelle efficacité, avec quel appui de la part des francophones? Ont-ils modifié leur opinion sur l'utopie de l'usage du français dans un continent majoritairement anglophone?

Il serait utile, également, de relier ces divers aspects aux autres composantes d'une politique globale de communication dans l'entreprise.

Enfin, le succès ou l'insuccès de l'effort actuel d'intégration au sein de l'Hydro provinciale présentent en soi un sujet d'étude sociologique très intéressant. Rares sont les occasions de mesurer ainsi de façon aussi nette un phénomène de changement social aussi complexe: incorporation d'institutions petites et moyennes dans une grande institution, passage d'une entreprise privée à une entreprise publique, redéfinition des structures, des traditions et des rôles administratifs, et enfin, modification des rapports culturels et ethniques dans un contexte de profonds bouleversements administratifs d'une entreprise prototypique des grands courants qui marquent présentement la conscience et la vie québécoises.

TABLEAU 1

Le personnel de l'ensemble du complexe hydro-électrique selon les départements et la langue maternelle

Département	Total				Officiers				Personnel de commande			
	Français		Autre langue		Français		Autre langue		Français		Autre langue	
	Nombre	Pourcent.	Nombre	Pourcent.	Nombre	Pourcent.	Nombre	Pourcent.	Nombre	Pourcent.	Nombre	Pourcent.
Exploitation et Vente	782	77.5	227	22.5	84	56.4	65	43.6	698	81.2	162	18.8
Génie	170	63.0	100	37.0	22	36.1	39	65.9	148	70.8	61	29.2
Comptabilité et Finance	188	81.4	43	18.6	21	52.5	19	47.5	167	87.4	24	12.6
Personnel	104	91.2	10	8.8	10	83.3	2	16.7	94	92.2	8	7.8
Services Auxiliaires	79	78.2	22	21.8	18	51.4	17	48.6	61	92.4	5	7.6
Approvisionnement	77	79.4	20	20.6	10	66.7	5	33.3	67	81.7	15	18.3
Total	1,400	76.8	422	23.2	165	52.9	147	47.1	1,235	81.8	275	18.2

TABLEAU 2
Personnel selon la langue maternelle

Unité et type	Total		Français		Anglais		Autre langue	
	Nombre	Pourcent.	Nombre	Pourcent.	Nombre	Pourcent.	Nombre	Pourcent.
<i>Bas St-Laurent</i>	8	100	8	100	0	0	0	0
	53	100	53	100	0	0	0	0
	61	100	61	100	0	0	0	0
<i>Saguenay</i>	8	100	8	100	0	0	0	0
	50	100	50	100	0	0	0	0
	58	100	58	100	0	0	0	0
<i>Quebec Power</i>	30	100	27	90	3	10	0	0
	117	100	110	94	7	6	0	0
	147	100	137	93	10	7	0	0
<i>Hydro-Québec</i>	97	100	70	72	26	27	1	1
	688	99	607	88	64	9	17	2
	785	99	677	86	90	11	18	2

TABLEAU 2
Personnel selon la langue maternelle

Unité et type	Total		Français		Anglais		Autre langue	
	Nombre	Pourcent.	Nombre	Pourcent.	Nombre	Pourcent.	Nombre	Pourcent.
<i>Shawinigan</i> Officers Pers. de com.	108	100	30	28	75	69	3	3
	392	99	280	71	107	27	5	1
	<u>500</u>	100	<u>310</u>	62	<u>182</u>	36	<u>8</u>	2
<i>Southern Canada</i> Officers Pers. de com.	47	100	21	45	24	51	2	4
	113	100	75	66	36	32	2	2
	<u>160</u>	100	<u>96</u>	60	<u>60</u>	38	<u>4</u>	2
<i>Gatineau</i> Officers Pers. de com.	10	100	1	10	9	90	0	0
	81	100	51	63	30	37	0	0
	<u>91</u>	100	<u>52</u>	57	<u>39</u>	43	<u>0</u>	0
<i>Northern</i> Officers Pers. de com.	4	100	0	0	4	100	0	0
	16	100	9	56	7	44	0	0
	<u>20</u>	100	<u>9</u>	45	<u>11</u>	55	<u>0</u>	0
<i>Complexe entier</i> Officers Pers. de com.	312	100	165	53	141	45	6	2
	1,510	101	1,235	82	251	17	24	2
	<u>1,822</u>	101	<u>1,400</u>	77	<u>392</u>	22	<u>30</u>	2%

LANGUAGE RELATIONS IN HYDRO-QUEBEC

The second phase of the nationalization of the private electric power companies in the Province of Quebec was set in motion on May 1st 1963. Hydro-Quebec not only more than doubled its personnel but also enlarged its territory, until then largely centered in greater Montreal, to the dimensions of the whole Province. But for this state owned enterprise, the recent nationalization has meant much more a change in its nature than a change in its dimensions. In a very short time, it had to give itself a new interpretation, under all aspects, and readapt itself to constantly changing situations. In short, most of the measures taken by this large public enterprise in the last two years originate from nationalization.

It is symptomatic, in such a context of total reorganization, that hardly more than a month after the official nationalization, the Quebec Hydroelectric Commission should have asked the Department of Sociology of the University of Montreal to conduct a survey on the language relations among its personnel and more particularly among its middle and top management, comprising an executive personnel numbering 312 and a supervisory personnel of 1,510.

Following a thorough study of the structures of Hydro-Quebec and its subsidiaries, numerous and lengthy interviews with its personnel as well as the compilation of comprehensive statistical data, the sociologists Jacques Brazeau and Jacques Dofny submitted, in May 1964, an « exploratory » report on « Communications within Hydro-Quebec from a language point of view ».

The object of this paper is to sum up the essential elements of the report ; points covered in this résumé were discussed with the authors of the report, a first summary of which was made by Mr. André Thibault, a sociologist employed by Hydro-Quebec.

SOME HISTORICAL FACTS

It will no doubt be useful, for a good comprehension of the language situation at Hydro-Quebec, to review a few historical facts. When in 1944, the corner stone of the structure of a state owned public service of electricity was laid by nationalizing the Montreal Light, Heat and Power Co. Ltd., and the Beauharnois Power Company, the majority of the executive and technical personnel was English speaking and English was the language of communication. At that time, the French-speaking Universities were producing very few engineers, and this was particularly true in the fields of mechanics and electricity. Moreover, existing traditions in recruiting and acceptance of a given language in internal communications were just as important factors as technical training in assigning members of each ethnic groups to respective tasks within the enterprise.

The first phase of the nationalization was slow in changing the language of communication and the ethnical composition of the executive personnel. The first French-Canadians to rise to this level of management were trained by English-speaking executives and, forcibly, spoke the only language which these executives could use. And the use of French as much as English came gradually with the rise of more French-speaking employees to the level of management, until French

was in greater use than English. The remarkable headway made in the development of dams, electric power plants and substations during the fifties on the one hand and the increasingly rapid number of French-speaking electrical and mechanical engineers on the other hand, were at the origin of this transformation as well as the overall growth of the enterprise, the rate of growth being far beyond the capabilities of absorption of the English executive personnel. These ethnical changes produced mainly French-speaking language zones which are constantly gaining ground with respect to the English-speaking sectors. In the early sixties, Hydro-Quebec decided to act as its own general constructor for most of its dams, power plants and transmission lines as was the case at Carillon, Manicouagan, Outardes and other sites. Accordingly, French became the official language first on construction sites, and than at its Head office.

The second phase of the nationalization, on the other hand, has introduced into this language situation, at the managerial level, elements differing in ethnical composition and in work methods. This is very true in the case of Gatineau Power Company, and that of Northern Quebec Power and somewhat less true in the case of Shawinigan Water and Power and that of Southern Canada Power; Quebec Power, on the other hand, is almost entirely French speaking; and, as for both Lower Saint Lawrence Power Corporation and Saguenay Electric, French is the only language used at the management level with which we are dealing here. The net result then, following the second phase of the nationalization, is that French is the predominant language: this new situation must be analysed and, possibly, requires a language policy more sharply defined than that of the old *laissez-faire* tradition.

THE PSYCHO-SOCIOLOGICAL PROBLEM

Such a policy can be strictly utilitarian and pragmatic, entirely devoid of any ideology of cultural conquest or emotional nationalism; the enterprise must, for purely practical reasons, guarantee the efficiency of its operations by smooth communications. However, one cannot deny the fact that Hydro-Quebec, small as it may be, if looked upon on a provincial basis, does occupy a privileged position in the context of Quebec taken as a whole. The problem of language communication at Hydro-Quebec reaches far beyond the structures of the enterprise. Can this problem be effectively dissociated from the technical and economical world to which Hydro-Quebec belongs? For, one must not forget that the members of each of the two ethnic groups are bound by attitudes and socio-cultural objectives in larger context with Hydro-Quebec being a privileged field of application.

A language policy for the enterprise can only be appraised from several angles; lacking the necessary amount of time I shall only enumerate these, so as to draw your attention to the complexity of the problem.

1. From the *technical* point of view, what are the imperatives which will impose the use of what language in such and such a sector? The enterprise, as we have seen, draws much from the outside and produces for the outside: what then will be the modalities and the frequency of each language in external communications?

2. The « technical imperatives » are the results of value judgments of personal choice on more general questions, of a search for an equilibrium, of conflicts of interests and of struggle for power. In other words, any modification to a given language policy has a direct effect on established positions and acquired rights according to the ethnic sector concerned.
3. Some choices, easily justified from a technical point of view, bear the mark of a certain vision of the future ; thus, overall nationalization being a fait accompli, resistance to the French language becomes on the part of the English-Canadian executive who wishes to pursue his career at Hydro-Quebec, meaningless and without justification.
4. Finally, the successful implementation of a language policy is wholly conditioned by the proper choice of the important sectors which from a strategic point of view are most liable to this successful implementation. This successful implementation depends on the need and the desire expressed by each individual.

THE STATISTICAL DATA

Before establishing a language policy at Hydro-Quebec a certain amount of information had to be known. Some statistical data had to be collected, the numerical dimensions of the problem of the contact of two languages had to be estimated and the geographical limits of the principal sectors of difficulty had to be established. All this had to be accomplished *at both the executive and supervisory levels*, in Hydro-Quebec and in each one of its subsidiaries, and in all departments therein. Various tables of statistics will be found on the last three pages of this paper. At this stage, I will only discuss the more revealing aspects of these statistics.

In the original Hydro-Quebec, that is prior to May 1st 1963, management (executive and supervisory personnel) was 86% French speaking (**executive, 72%** ; supervisory, 88%). These percentages have been somewhat modified by the nationalization. In the Hydro-Quebec of today, that is, on a provincial basis, 77% of the managerial personnel is French speaking, hence, a decrease of 9% ; as for the executive personnel, the percentage has dropped from 72% to 53% ; and in the case of supervisory personnel, from 88% to 82%. Thus, it is principally at the executive level that a regression in the predominance of French-speaking personnel following nationalization can be observed. At this level, French predominance has passed from a stage of a comfortable numerical advantage to that of simply nominal majority.

If one now effects a breakdown of the data found in the tables *according to each company*, one discovers a group of situations clearly differentiated one from the other. If we now look at the French sectors on a provincial scale, we find that at the level of management in which we are interested, there are three companies with percentages comparing favourably with the old Hydro-Quebec which was 86% French speaking : these are Lower St. Lawrence Power Corporation and Saguenay Electric where this proportion is 100% and Quebec Power which is 93% French speaking. The other four companies constitute a sector which is dominated by the English element at the executive level, but where the French element

is predominant at the supervisory level (although somewhat less predominant than in the other four companies). Thus, Shawinigan is 62% French (executive level, 28%) (supervisory level, 71%); Southern Canada Power, 60% (executive level 45%, supervisory 66%); Gatineau Power, 60% (executive 45%, supervisory 66%); Gatineau Power, 57% (executive 10%, supervisory 63%); and finally Northern Quebec Power is 45% French speaking (executive 0% and supervisory, 56%).

If we now turn to operations, provincial scale, we arrive at conclusions very similar to that above. On the one hand, one finds that in the engineering departments, 33 $\frac{1}{3}$ % of the executives and 70% of the supervisors are French speaking. On the other hand, in the Personnel departments, these proportions are respectively 84% and more than 90%. In the other departments, French speaking elements have a slight majority among the executives while the same elements constitute more than 4/5 of the supervisory personnel.

These classifications based on the language spoken according to geographical areas and sphere of activity are not without relationship with classifications based on the concept of « generation ». On the whole, more French-speaking elements were recruited after 1945 than prior to this date; the opposite is true as far as English-speaking elements are concerned. Similarly, in the predominantly French-speaking companies, including the old Hydro-Quebec, 3/4 of the managerial personnel joined after 1945, while this proportion is less than 50% in companies where management is predominantly English speaking. The French elements have thus profited from both factors of time and change while the English elements have been favoured with much stability.

As far as *formal education* of the managerial personnel is concerned, each group compares equally with the other, independently of the language spoken. On the whole, 36% of this personnel holds a university degree (65% of the executive personnel, 30% of the supervisory personnel). Finally, among the English-speaking elements of both the executive and supervisory levels of Hydro-Quebec taken on a provincial scale, 200 have declared that they speak very little or no French at all, another 200, fairly well and 27, fluently. In the French sector (that is the old Hydro-Quebec and the three predominantly French companies) the majority of the English elements claim to speak French fairly well. In the English sector, the corresponding majority has declared that it speaks little or no French; this majority is larger at the executive level than at the supervisory level.

OPINIONS AND ATTITUDES

The sociologists, using an unstructured interview technique, endeavoured to go beyond their statistical data and discover the opinions and attitudes of the managerial personnel towards the problems of languages in Hydro-Quebec, on a provincial basis.

Beyond the « physical » dimensions of the problem of languages at Hydro-Quebec, one finds individual human beings, with human sensitivity and emotions, who define this problem in terms of their own attitudes, their own interests and their own objectives. The enquirers directed their efforts in view of gathering

opinions regarding the value of each language in the prominently industrial world of the North American context of today, particularly in the electrical field. On the whole, the managerial personnel of the old Hydro-Quebec and of the predominantly French-speaking companies that are witnessing intensive efforts in the last few years to give the French language its proper place in technical and administrative fields, think that it is just as possible and advantageous to use French as English for language communications in daily business operations. Many of them see an even greater advantage, from the strict point of view of efficiency in using the language of the majority. On the other hand, many among the English-speaking personnel (and some French-speaking elements who have pursued their career in companies predominantly English speaking) of subsidiaries such as Shawinigan Water and Power, Southern Canada Power, Gatineau Power and Northern Quebec Power rather think that English is decidedly the only language used in industry and commerce in North America, and therefore the efforts to re-introduce the use of French in the same sectors are utopic and can only lead to an undesirable situation; according to some, it is impossible to re-introduce the use of French among technicians, even as a language of internal communications, bearing in mind overall external context.

As for the language of external communications all agree that it should be the one used by the customer and in the case of large suppliers of machinery and materials, Hydro-Quebec will have to use the English language for some time to come. Some people therefore insist on the need of Hydro-Quebec, on a provincial basis, to employ and recruit English-speaking employees, or employees that are bilingual, to treat in a fair manner employees whose mother tongue is English, and even appoint an English-speaking Commissioner.

Many of those interviewed gave their own definition of bilingualism, insisting on many ways of applying it and its usefulness to the whole of Hydro-Quebec, on the verge of becoming exclusively French speaking. Idealistically, it would be reading, writing, understanding and speaking both languages fairly well, in this order of progression and difficulty. Before reaching this stage, however, our wish is that is that everyone could at least read and understand the two languages, so that it would be possible for everyone to speak or write in the language he knows best, with the assurance of being understood by a person of the other tongue, who, in turn, can act in the same manner.

Members of both ethnical groups, at the management level and with regards to the integration of Hydro-Quebec subsidiaries, voiced their opinions with all frankness. Among many English-speaking employees coming from the subsidiaries, the experts noted a strong feeling of insecurity before an uncertain future.

They showed a certain anxiety at the thought that the personality of their original privately owned company would be dissolved in an heartless state controlled company or its efficiency lost in the vastness of a Public Corporation. They were afraid of political interference, unfair distinctions, retaliations; they feared the loss of acquired rights; they were afraid of becoming mere official numbers or of entering into a misalliance.

On the other hand, many French-speaking employees belonging to the same subsidiaries expressed a feeling of satisfaction and hope following the nationalization. These employees believe that in a predominant French-speaking public service, their chances of advancement have been greatly increased. It should also be mentioned that certain French-speaking elements of the old Hydro-Quebec fear that the integration will bring in new competitors, their avenues of promotion having seemed until then free from any opposition.

THE RESULTS OF THE BRAZEAU-DOFNY REPORT

The experts advocated a well defined language policy for the whole of Hydro-Quebec in order to bring to perfection, give form to and accelerate the natural process described above by removing any irritating elements from it. They foresaw the immediate and unchallenged priority of the French language in the French sectors of the old Hydro-Quebec, Saguenay Electric, Quebec Power and the Lower Saint Lawrence Power Corporation without an exclusion of English where the latter would be required in external communications. For the English sector (Shawinigan, Southern, Gatineau and Northern) the experts foresaw an intermediate and transitory phase of systematic bilingualism; knowledge of French as a condition of employment, comprehensive translation services, a marked preference for memos and reports written in French and finally, transfers of personnel from one region to the other so as to enhance the knowledge of French, now in more general use. But above all, the sociologists recommended accelerated French language courses for the English speaking managerial personnel, so as to reach a minimum level of bilingualism which would allow every one to express himself in his native tongue with the hope of being understood by everyone.

As early as last September in greater Montreal and in October for the Hull region the Quebec Hydroelectric Commission approved French « intra-muros » courses using the excellent method known as « Voix et Images de France ». This method was conceived by « le Centre de recherches et de diffusion du français de Saint-Cloud », in France. The Commission engaged the best teachers from this Institute, it approved the necessary expenditures to make certain that the « students » would be provided with the best teaching aids and find themselves in the most favourable atmosphere.

Absolutely everyone of the English-speaking administrators willingly accepted the invitation of the Commission which was formulated in terms conveying the least amount of obligation.

In Montreal, 171 students, from the old Hydro-Quebec, from Shawinigan Water and Power particularly as well as from Southern Canada Power have already completed or are attending either the elementary course of 300 hours or one of the two intermediate courses of 90 and 60 hours, according to their needs; a more advanced course will be offered in due course for those who express either the need or the desire for such a course. In Hull, one administrator submitted a written request to the effect that he and his colleagues should be granted the same opportunity. He wrote :

« It is obvious from official pronouncements made by Hydro-Quebec and my observations of the working of committees and discussions that a thorough knowledge of the French language is essential for efficient conduct of business within Hydro-Quebec and its affiliates. It is also obvious that it would not be possible for anyone who is not familiar with French to receive promotions that his other abilities might entitle him to. If the Gatineau Power Company employees are not provided with the same opportunities for learning the French language, they will be at a disadvantage compared to other Hydro-Quebec and affiliated employees. »

Along with his colleagues, he has been given the opportunity, today 37 executives from that region have attended or are attending an accelerated 30-week course at the rate of 28 hours per week. In Shawinigan, 27 executives of the Shawinigan Water and Power Company will soon be taking the same course. Various interviews have revealed the enthusiasm of the students and the remarkable results which the Saint-Cloud method used by three full time teachers has on the students' ability to express themselves almost fluently in French and this without any false embarrassment.

Another event has taken place, which may have a considerable influence on the language situation. Hydro-Quebec has in effect proceeded with a fundamental administrative and geographical reorganization of its structures which will in the near future and for all practical purposes, dislocate the social groups which felt a particular attachment to either the old Hydro-Quebec or to one of its subsidiaries by replacing them with new groups constituted on a more rational geographical basis. The assignment of personnel to these new regional units is not yet completed. It will certainly influence the proportion of members from each ethnic groups that will be called upon to work together. This will provide an opportunity for observations, which from a strategic point of view will be as interesting as they will be important.

PERSPECTIVES OF FUTURE RESEARCH

The statistical part of the report has permitted the collecting and indexing — for future use in a computer — of much information on employees of the managerial levels throughout the province; we have not yet made full use of all this information. A comprehensive analysis of all this data would no doubt reveal much valuable knowledge of the factors which may have influenced the careers of the managerial personnel, on the relations in the native tongue, levels of management and department and university degrees; between the native tongue and educational status, level in the hierarchy and seniority; between the native tongue and the degree of competence and authority, and so on.

The information collected could help Hydro-Quebec assess the composition of its management in the years to come and establish policies in matters pertaining to the recruiting and the promotion of the future members of management using as a basis the data collected and the objectives it has in mind.

It would also be very useful to evaluate the practical results of the French courses, not only from a language point of view but also from that of the changes in attitudes towards the French element and its culture. Are former students making a wider use of French in daily tasks, and to what degree of efficiency; are they receiving adequate support from the French-speaking elements? Have they modified their opinion that the use of French is utopic in a predominantly English-speaking continent?

It would also be helpful to relate these various aspects of the problem to the other components of a global communications policy within the enterprise.

In conclusion, the chances of success, or failure of the efforts presently being made to integrate Hydro-Quebec on a provincial basis, offer a theme for very interesting sociological research. Such an opportunity to analyse in such a clear cut manner phenomena of social changes as complex as the situation under discussion, is indeed rare; integrating of small and medium size companies into a large corporation, passing from the private field to the public domain, setting new limits to the structures, the administrative tasks and traditions and, finally, modifying cultural and ethnical relations in a context of profound internal disruption of an enterprise which is a vivid manifestation of formidable transformations which today are leaving their marks on the life and conscience of Quebec.

INSTITUT CANADIEN DE RECHERCHES EN
RELATIONS INDUSTRIELLES

**CANADIAN INDUSTRIAL RELATIONS
RESEARCH INSTITUTE**

Pourra faire partie de l'Institut quiconque s'intéresse aux relations industrielles au Canada comme homme d'étude ou comme homme d'action. (Constitution, art. 3)

Membership in the Institute shall be open to all persons who have an academic or professional interest in the field of industrial relations in Canada. (Constitution, art. 3)

Pour tout renseignement

For information

**Mrs Frances Bairstow, Industrial Relations Center,
McGill University, 3666 McTavish Street, Montréal, P.Q.**

TABLE 1

Personnel of the Over-All Hydro-Electric Organization According to Departments and Native Tongue

Department	Total				Officers				Supervisory personnel			
	French		Other language		French		Other language		French		Other language	
	Number	Percent.	Number	Percent.	Number	Percent.	Number	Percent.	Number	Percent.	Number	Percent.
<i>Operation and Sales</i>	782	77.5	227	22.5	84	56.4	65	43.6	698	81.2	162	18.8
<i>Engineering</i>	170	63.0	100	37.0	22	36.1	39	63.9	148	70.8	61	29.2
<i>Finance and Accounting</i>	188	81.4	43	18.6	21	52.5	19	47.5	167	87.4	24	12.6
<i>Personnel</i>	104	91.2	10	8.8	10	83.3	2	16.7	94	92.2	8	7.8
<i>Auxiliary Services</i>	79	78.2	22	21.8	18	51.4	17	48.6	61	92.4	5	7.6
<i>Supply</i>	77	79.4	20	20.6	10	66.7	5	33.3	67	81.7	15	18.3
<i>Total</i>	1,400	76.8	422	23.2	165	52.9	147	47.1	1,235	81.8	275	18.2

TABLE 2
Personnel According to Native Tongue

Unit and type	Total		French		English		Other language	
	Number	Percent.	Number	Percent.	Number	Percent.	Number	Percent.
<i>Lower St. Lawrence</i>								
Officers	8	100	8	100	0	0	0	0
Supervisory Personnel	53	100	53	100	0	0	0	0
Total	61	100	61	100	0	0	0	0
<i>Saguenay</i>								
Officers	8	100	8	100	0	0	0	0
Supervisory Personnel	50	100	50	100	0	0	0	0
Total	58	100	58	100	0	0	0	0
<i>Quebec Power</i>								
Officers	30	100	27	90	3	10	0	0
Supervisory Personnel	117	100	110	94	7	6	0	0
Total	147	100	137	93	10	7	0	0
<i>Hydro-Quebec</i>								
Officers	97	100	70	72	26	27	1	1
Supervisory Personnel	688	99	607	88	64	9	17	2
Total	785	99	677	86	90	11	18	2

TABLE 2
Personnel According to Native Tongue

Unit and type	Total Number Percent.	French Number Percent.	English Number Percent.	Other language Number Percent.
<i>Shawinigan</i>				
Officers	108 100	30 28	75 69	3 3
Supervisory Personnel	392 99	280 71	107 27	5 1
Total	500 100	310 62	182 36	8 2
<i>Southern Canada</i>				
Officers	47 100	21 45	24 51	2 4
Supervisory Personnel	113 100	75 66	36 32	2 2
Total	160 100	96 60	70 38	4 2
<i>Gatineau</i>				
Officers	10 100	1 10	9 90	0 0
Supervisory Personnel	81 100	51 63	30 37	0 0
Total	91 100	52 57	39 43	0 0
<i>Northern</i>				
Officers	4 100	0 0	4 100	0 0
Supervisory Personnel	16 100	9 56	7 44	0 0
Total	20 100	9 45	11 55	0 0
<i>Entire Organization</i>				
Officers	312 100	165 53	141 45	6 2
Supervisory Personnel	1,510 101	1,235 82	251 17	24 2
Total	1,822 101	1,400 77	392 22	30 2%

